

TOMASZ RACHWAŁ

Proces restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce Południowo-Wschodniej (na wybranych przykładach)

Globalny proces rozwoju cywilizacyjnego tworzy nowe uwarunkowania dla funkcjonowania różnej skali układów przestrzennych: od świata, poprzez kontynenty, państwa i regiony do układów lokalnych. Prowadzi on do istotnych zmian w sferze społecznej, gospodarczej, politycznej i kulturalnej. W ramach procesów globalnych na szczególną uwagę zasługuje szybki postęp technologiczny, którego efektem jest przejście do fazy informacyjnego rozwoju, w której przemysł o wysokiej kapitałochłonności ustępuje przemysłom o wysokim zapotrzebowaniu na wiedzę. Jednym z przejawów tych procesów jest także globalizacja działalności gospodarczej, czego efektem jest powstanie i rozwój wielkich przedsiębiorstw ponadnarodowych, których znaczenie w gospodarce światowej rośnie, wskutek czego coraz częściej wywierają nacisk na politykę gospodarczą, kierunki rozwoju przemysłowego i kształtowanie się rynku pracy w wielu krajach świata. Proces ten dokonuje się w wyniku prowadzonej na szeroką skalę międzynarodowej aktywności inwestycyjnej, produkcyjnej i handlowej przedsiębiorstw, w tym także w Polsce (Zaorska 1998).

Wstępnie przyjmuje się, że procesy transformacji polskiej gospodarki wpływają na zmiany funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłowych, będących podstawowym elementem struktury gospodarczej. Wpływ tych procesów na przedsiębiorstwa jest bardzo różnorodny. Realizuje on się poprzez oddziaływania międzynarodowego i krajowego układu makroekonomicznego na mikroekonomiczny układ przedsiębiorstw (Ziolo 1996). Uwarunkowania międzynarodowe wynikają z:

- położenia w europejskiej i światowej przestrzeni geograficznej,
- istniejących i potencjalnych zasobów,
- asymetrii poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego sąsiadów,
- sytuacji na międzynarodowym rynku kapitałowym i związanych z nią preferowanym przepływie kapitału, czyli relacjami między źródłami tworzenia kapitału a miejscem i charakterem jego lokalizacji.

Uwarunkowania krajowe wynikają z:

- charakteru politycznych sił rządzących i będących w opozycji,
- postaw, kwalifikacji i kultury politycznej elit poszczególnych ugrupowań partyjnych,
- jakości polityki gospodarczej określającej: cele strategiczne, dostosowujące warunki, metody i środki ich realizacji,
- zasobów kapitałowych społeczeństwa, instytucji i jednostek gospodarczych i inne.



Skuteczność procesu restrukturyzacji zależy od (Sapijaszka 1997):

- poprawności metodologicznej projektu restrukturyzacji,
- tempa przemian, skali i uwarunkowań procesu,
- stopnia wykorzystania tych elementów organizacji, które sprzyjają powodzeniu procesu,
- możliwości pokonania barier istniejących wewnątrz organizacji,
- wykorzystania możliwości tkwiących w otoczeniu,
- umiejętności ominięcia lub przeciwdziałania zagrożeniom z otoczenia (Sapijaszka 1997).

Konieczność podjęcia przez polskie przedsiębiorstwa restrukturyzacji, wynika więc nie tylko z samego faktu dostosowania funkcjonowania do mechanizmów gospodarki rynkowej, ale także z konieczności przyjęcia reguł procesów integracyjnych w Europie i globalizacji działalności gospodarczej.

W świetle powyższych przesłanek przedmiotem niniejszej pracy są zmiany funkcjonowania wybranych przedsiębiorstw przemysłowych Polski Południowo-Wschodniej w okresie transformacji systemowej polskiej gospodarki, dokonującej się w latach 1985-2000.

Zmierzając będą do określenia tendencji zmian zachowań przedsiębiorstw pod wpływem uwarunkowań międzynarodowych, krajowych i wewnętrznych, ich tempa i zakresu przedmiotowego. W pracy badawczej podjęty został problem całościowych zmian funkcjonowania przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarczej w przestrzeni geograficznej. Należy zaznaczyć, że w analizie procesów zmian w przedsiębiorstwach występują pewne trudności, wynikające z braku dostępności do odpowiedniej bazy informacyjnej. Wiele danych źródłowych jest dostępnych w przedsiębiorstwach, które w wyniku zachowań konkurencyjnych utajniają czasami nawet najbardziej podstawowe dane o swojej działalności.

W podjętej pracy badawczej zastosowano, szeroko stosowaną w geografii społeczno-ekonomicznej, metodę kwestionariusza, opracowanego specjalnie dla potrzeb niniejszych badań (Rachwał 2001a, Pakuła 1967, Pączka 1994). Kwestionariusz ten obejmuje następujące grupy zagadnień:

1. Zagadnienia ogólne
2. Lokalizacja przedsiębiorstwa
3. Proces kształtowania się przedsiębiorstwa w rozwoju historycznym
4. Charakterystyka inwestora strategicznego
5. Powiązania inwestora strategicznego z przedsiębiorstwem
6. Zagadnienia stosunków pracy
7. Wielkość i asortyment produkcji
8. Proces technologiczny
9. Zaopatrzenie w materiały (surowiec) do produkcji
10. Zbyt produkcji
11. Zmiany w strukturze kosztów produkcji
12. Rentowność produkcji – wyniki finansowe działalności
13. Pozytywny i negatywny wpływ na okolicę
14. Ocena dotychczasowego procesu zmian oraz perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa

Badaniami empirycznymi objęto 20 przedsiębiorstw przemysłowych zlokalizowanych w województwach małopolskim i podkarpackim zatrudniających powyżej 100 osób oraz 2 przedsiębiorstwa budowlane.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że pierwsze lata transformacji (1990-1992) dla jednej grupy przedsiębiorstw były szokiem strategicznym z powodu



nagłego załamania się wielkości sprzedaży, co często było przyczyną podejmowania chaotycznych, niewłaściwych działań restrukturyzacyjnych; druga grupa przedsiębiorstw, szczególnie tych, które realizowały stare kontrakty, nie widziała potrzeby głębokich zmian, co było przyczyną jeszcze większych kłopotów rynkowych w późniejszych latach. Przedsiębiorstwa te w pierwszej kolejności podejmowały proces restrukturyzacji naprawczej, polegających na przyjmowaniu działań stabilizujących, w celu przywrócenia sprawności przedsiębiorstwu zagrożonemu upadkiem w wyniku takiego nagłego załamania się sprzedaży. Utrzymanie płynności finansowej, umożliwiającej przetrwanie może być osiągnięte w wyniku upłynniania nadmiernego majątku trwałego lub obrotowego (Nalepka 1998).

Warunkiem rozpoczęcia procesu głębokiej restrukturyzacji adaptacyjnej w badanych przedsiębiorstwach była jego prywatyzacja. W 19 badanych przedsiębiorstwach nastąpiły zmiany własnościowe, przy czym za najmniej efektywną należy uznać prywatyzację w ramach programu NFI. Wynikało to z wady tego programu, polegającej na objęcie nim stosunkowo słabych finansowo przedsiębiorstw, w efekcie czego proces restrukturyzacji w tych przedsiębiorstwach ograniczony był przez brak środków inwestycyjnych. W przedsiębiorstwach nie sprywatyzowanych (lub przekształconych jedynie w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa) nie rozpoczynano procesu restrukturyzacji, ograniczając się jedynie do eliminacji z produkcji wyrobów, które nie znajdują nabywców na rynku i prostego ograniczania kosztów poprzez redukcję zatrudnienia. Taka swoista strategia „przeczekania” polegała na oczekiwaniu na nowego właściciela, który wprowadzi nowe zasady funkcjonowania i rozpocznie proces restrukturyzacji wg własnej strategii. Jeśli taka sytuacja przedłużała się do kilku lat przedsiębiorstwo najczęściej stawało na krawędzi bankructwa. Najlepszym przykładem tego typu zachowań są Krakowskie Zakłady Elektroniczne „Telpod”, które doprowadzone zostały do upadku firmy. Nie podjęto głębokich działań restrukturyzacyjnych, a jedynie ograniczono się do szukania inwestora strategicznego. Poszukiwania te przedłużały się i zakończyły niepowodzeniem. Na marginesie należy dodać, że trudna sytuacja tych Zakładów po części wynikała z braku jakiegokolwiek programu rządowego dla przemysłu wysokiej techniki, w tym elektronicznego (Rachwał 2001b). Doświadczenie pokazuje, że program ten w odniesieniu do tej branży był potrzebny (podobnie jak to ma miejsce w przypadku hutnictwa i górnictwa węgla kamiennego), gdyż przemysł elektroniczny przez ostatnie dziesięciolecie ulegał stopniowej recesji. Jednocześnie należy dodać, że sama prywatyzacja, nawet z udziałem branżowego inwestora strategicznego, nie przesądza o powodzeniu procesu restrukturyzacji, czego przykładem jest chociażby Cementownia „Nowa Huta” i czy Zakłady Mięsne „Nisko” (Rachwał 2001c). W przypadku Zakładów Mięsnych „Nisko” na uwagę zasługuje fakt zupełnie błędnego wyboru inwestora strategicznego, którego celem, jak się wydaje, nie była rzeczywista poprawa funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Ze zmianami własnościowymi wiąże się kwestia zmiany nazwy przedsiębiorstwa, jednak wśród badanych przedsiębiorstw zmiany te nie dotyczyły nazwy właściwej a jedynie jej rozwinięcia wskazującego na profil działalności i formę prawną. Inwestorzy strategiczni, nawet zagraniczni pozostawiają dotychczasowe nazwy, ze względu na znaną markę na polskim rynku. Jedynym wyjątkiem wśród badanych przedsiębiorstw jest „Pliva” Kraków, chociaż zmiana została niejako wymuszona ze względu na konieczność odróżnienia się od konkurencji (tzn. innych Polf, które najczęściej także zdecydowały się na zmianę nazwy).

Wśród zmian własnościowych należy zwrócić uwagę na fakt, że inwestorzy strategiczni, w tym przede wszystkim zagraniczni, dążą do powiększania swoich udziałów w celu do

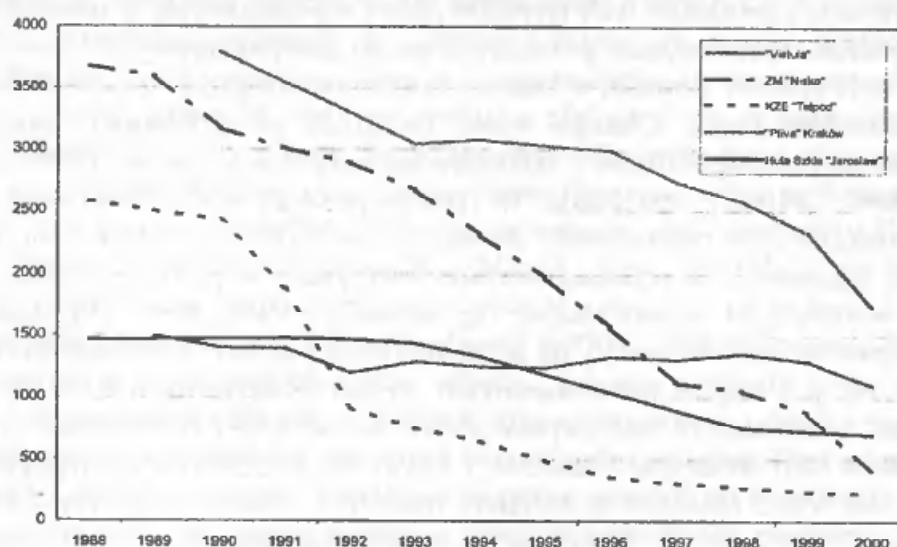


przejęcia pełnej kontroli nad jego działalnością. Następuje to najczęściej w wyniku odkupienia akcji pracowniczych i ewentualnie pozostałych akcji pozostających we władaniu skarbu Państwa. Za przykład może posłużyć Huta Szkła Jarosław (Owens-Illinois), ZPC San (United Biscuits) czy ostatnio ZPC Wawel (Rachwał 2000a, 2000b).

Wśród zmian struktur organizacyjnych do najważniejszych zaliczyć należy powstanie nowych działów pracujących na rzecz szeroko pojętego marketingu oraz wydzielenie z przedsiębiorstw działów pomocniczych (np. transportu, ochrony mienia, socjalne), które często funkcjonują w formie osobnych spółek. Dla bardzo dużych, zatrudniających pow. 5 tys. osób, przedsiębiorstw, charakterystyczne jest tworzenie rozbudowanych holdingów, w których nie tylko działy pomocnicze, ale poszczególne wydziały produkcyjne przekształcane są w samodzielnie bilansujące się spółki. Najlepszym przykładem tego typu strategii jest Huta Stalowa Wola, z której utworzono blisko 20 spółek zależnych (por. proces restrukturyzacji Stoczni Szczecińskiej - Musielak 2001). Mniejsze przedsiębiorstwa najczęściej pozbywają się działów pomocniczych i zawierają odpowiednie umowy na usługi świadczone przez wyspecjalizowane firmy. W przypadku inwestycji strategicznych, szczególnie zagranicznych możemy zauważyć proces szybkiego dostosowania struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa do struktury koncernu inwestora. Należy również zauważyć, że fakt przejęcia kontroli nad działalnością przedsiębiorstwa przez inwestora zagranicznego prowadził do szybkiego wprowadzania zmian we wszystkich dziedzinach działalności przedsiębiorstwa i co najważniejsze, już po 3-4 latach można było zaobserwować, że zmiany te były pozytywne, tzn. prowadziły do uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku (do podobnych wniosków dochodzi także Tobolska, badająca funkcjonowanie „Amino” - Tobolska 1994). Wyjątkiem jest tu „Cementownia Nowa Huta”, w której postępowanie inwestora strategicznego doprowadziło przedsiębiorstwo do krawędzi bankructwa.

W zakresie stosunków pracy należy stwierdzić, że we wszystkich badanych przedsiębiorstwach nastąpiła znaczna redukcja zatrudnienia, nawet do 90%. W blisko połowie badanych przedsiębiorstw nastąpiły znaczne zwolnienia grupowe. Dotyczyły one przede wszystkim pracowników na stanowiskach produkcyjnych i z gorszym, tj. podstawowym i zawodowym wykształceniem (potwierdzają to badania funkcjonowania przedsiębiorstw w innych regionach Polski - Parysek 1994, Adamczak 1994). W przedsiębiorstwach, które nie podjęły procesu restrukturyzacji (np. KZE „Telpod”) lub w których błędnie wybrano inwestora strategicznego (ZM „Nisko”) w latach 1988-2000 poziom zatrudnienia spadł do odpowiednio -8,7 i 10,9% (ryc. 1, tab. 1). W przedsiębiorstwach, które podjęły proces głębokiej restrukturyzacji nastąpił spadek zatrudnienia o połowę (np. Vistula do 45,9%). Stosunkowo najlepsza sytuacja była w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego (np. Pliva Kraków, Huta Szkła Jarosław), gdzie redukcje były znacznie mniejsze i osiągnęły poziom -73,3 i 47,9%. W niektórych przedsiębiorstwach wynegocjowano z inwestorem tzw. pakiet socjalny gwarantujący m.in. utrzymanie zatrudnienia na odpowiednim poziomie (np. w ZPC San). Należy jednak zaznaczyć, że redukcja zatrudnienia następowała natychmiast po zakończeniu tego wynegocjowanego okresu. Dotkliwość zwolnień była zredukowana najczęściej poprzez stosunkowo duże odprawy lub programy „outplacementu” (czyli szkolenia i pomocy w poszukiwaniu pracy - np. KZT Philip Morris). Niestety z odpraw i specjalnych programów nie mogli skorzystać pracownicy zwalniani z przedsiębiorstw nie sprywatyzowanych lub sprywatyzowanych bez inwestora strategicznego. W firmach przejętych przez inwestora stra-

teżycznego niemal natychmiast dokonywano zmian w strukturach kierowniczych, polegających na przejściu kluczowych stanowisk przez pracowników inwestora.



Ryc. 1. Zmiany zatrudnienia w wybranych przedsiębiorstwach Polski Południowo-Wschodniej w latach 1988-2000

Tabela 1. Zmiany zatrudnienia w wybranych przedsiębiorstwach Polski Południowo-Wschodniej w latach 1988-2000

rok	„Vistula”	ZM „Nisko”	KZE „Telpod”	„Pliva” Kraków	Huta Szkła „Jarosław”
1988	b.d.	3682	2581	b.d.	1462
1989	b.d.	3598	2496	1500	1470
1990	3800	3173	2427	1400	1471
1991	b.d.	3011	1888	1394	1481
1992	b.d.	2898	917	1202	1470
1993	3048	2679	748	1288	1434
1994	3085	2314	644	1248	1330
1995	3037	1980	490	1242	b.d.
1996	2999	1575	356	1326	b.d.
1997	2743	1118	306	1309	b.d.
1998	2582	1060	273	1356	752
1999	2330	878	236	1293	b.d.
2000	1744	400	224	1100	700
zmiana (rok pocz.=100)	45,9	10,9	8,7	73,3	47,9



Analizując problematykę wielkości i asortymentu produkcji należy zaznaczyć, że na początku lat 90. nastąpiło szybko dostosowanie asortymentu produkcji do wymagań rynku (poprzez rezygnację z produkcji tych wyrobów, które nie znajdowały w nowych warunkach nabywców), jednak wprowadzanie poważnych zmian asortymentowych i nowych produktów możliwe było tylko w firmach, w których inwestor strategiczny zapewnił finansowanie innowacji technologicznych. Dlatego wśród badanych przedsiębiorstw zarysowuje się znowu podział na przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego (ZPC „San”, Huta Szkła „Jarosław”, „Pliva”) i pozostałe. W tych pierwszych stwierdzono większe zmiany w profilu produkcji, które nawiązywały do strategii produkcyjnej całego koncernu. Jednocześnie należy zaznaczyć, że przedsiębiorstwa te utrzymały w produkcji najbardziej znane i dochodowe wyroby z lat wcześniejszych (np. krakersy z ZPC „San”). Pozostałe przedsiębiorstwa znacznie wolniej reagowały na potrzeby rynku i zmiany asortymentowe produkcji były płytsze. Jak już wspomniano warunkiem zmian asortymentowych były innowacje technologiczne. Innowacje te były wprowadzane we wszystkich badanych przedsiębiorstwach, jednak w różnym tempie i zakresie. I znowu do przedsiębiorstw najszybciej wprowadzających innowacje należą te z udziałem inwestora strategicznego (np. „Pliva”, Huta Szkła „Jarosław”, ZPC „San”). W niektórych przedsiębiorstwach (np. ZPC „San”) mamy do czynienia z importem używanych linii technologicznych z wiodących zakładów koncernu zlokalizowanych w Europie Zachodniej (które tam są zastępowane przez nowsze rozwiązania), jednak ze względu na dotychczasowy poziom techniczny w tym przedsiębiorstwie działania te należy uznać za innowacyjne. Należy zaznaczyć, że we wszystkich badanych przedsiębiorstwach zaprzestano praktycznie prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej na rzecz importu gotowych licencji i technologii.

W zakresie źródeł zaopatrzenia największe zmiany nastąpiły w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego, przede wszystkim na rzecz dostawców powiązanych z koncernem, w przedsiębiorstwach tych wzrasta udział importowanych surowców i podzespołów do produkcji. W pozostałych przedsiębiorstwach (bez udziału kapitału zagranicznego) zmiany te były niewielkie, nawiązywały jednak do działań mających na celu poprawienie jakości produkcji i polegały przede wszystkim na zastępowaniu nowymi dostawcami, tych, którzy nie spełniali nowych wymogów jakościowych. Należy zauważyć, że w badanych przedsiębiorstwach rzadko podejmowano decyzję o zmianie dostawcy w wyniku znalezienia tańszego kontrahenta. Wynikało to z braku zaufania do jakości surowców i rzetelności nowego dostawcy, a także większych trudności w uzyskaniu dużych, odroczonej terminów płatności. Sytuacja ta nasiliła się w latach recesji gospodarczej (1999-2001) – ze względu na małą rotację pieniądza na rynku i permanentne zadłużenie kooperantów wobec siebie, w efekcie czego przedsiębiorstwa utrzymywały dotychczasowe, nie zawsze najkorzystniejsze, powiązania z dostawcami.

Z tego samego powodu utrzymywano także bardzo często powiązania w zakresie zbytu towarów, często warunkiem otrzymania częściowej zapłaty za wcześniej sprzedany towar jest dostarczenie nowego towaru do odbiorcy. Tylko w nielicznych przedsiębiorstwach (z udziałem kapitału zagranicznego, np. ZPC „San” – wprowadzenie ciastek pod marką handlową McVities oraz Huta Szkła „Jarosław” – wymiana butelek piwnych na Słowacji) nastąpiło utrzymanie i następnie rozszerzenie rynków zbytu (Makiela 2001). W większości badanych firm kierunki zbytu zasadniczo nie zmieniły się, a rynek zbytu skurczył się w ostatnich 2 latach. Podejmowane działania, mające na celu rozszerzenie



rynków zbytu nie zawsze kończyły się sukcesem. Np. przekazanie całkowitej funkcji zbytu towarów przez Huta Stalowa Wola spółce, w której ma tylko 49% udziałów zaowocowało nie tylko spadkiem wielkości sprzedaży, ale nawet utratą kontroli czy brakiem dostępu do pełnej informacji na temat sprzedaży. W Zakładach Mięśnych „Nisko” przekazanie sprzedaży detalicznej nie wywiązującej się dobrze z tego zadania spółce doprowadziło do całkowitej utraty pozycji nawet na lokalnym rynku, w efekcie czego w północnej części województwa podkarpackiego dominują sklepy firmowe odległych, a nie miejscowych zakładów mięśnych. Przedsiębiorstwa produkujące dobra konsumpcyjne podejmowały często kroki mające na celu tworzenia lub rozszerzenie własnej sieci sprzedaży (hurtowej lub detalicznej). Działania te (np. w przypadku „Vistuli” czy „Wawelu”) nie kończyły się przewidywanym sukcesem, przy czym należy zwrócić uwagę, że może być to efekt znacznego ograniczenia popytu w wyniku prowadzonej polityki makroekonomicznej państwa, której podstawowym celem jest obniżenie inflacji. Zmiany nastąpiły także w sprzedaży eksportowej. W przedsiębiorstwach, w których rozpoczęto proces udanej restrukturyzacji, produkcja eksportowa była stabilna, natomiast w przypadku przedsiębiorstw poszukujących nowych strategii działania kierunki i wielkość eksportu zależała od koniunktury i aktualnie podpisanego kontraktu. Na uwagę zasługuje fakt, że rentowność produkcji eksportowej była niższa niż na rynek krajowy. Szczególnie w przypadku przedsiębiorstw odzieżowych, jak „Conres” i „Vistula” tzw. przerób uszlachetniający na eksport balansował na granicy zyskowności (przy rentowności sprzedaży netto rzędu 2-3% niewielkie problemy, np. z wahaniami kursu lub opóźnieniem dostaw powodowały, że sprzedaż eksportowa przynosiła straty).

Głębokie zmiany we wszystkich przedsiębiorstwach nastąpiły w strukturze kosztów rodzajowych produkcji. Polegało to najczęściej na spadku udziału kosztów zużycia energii oraz wynagrodzeń i świadczeń dla pracowników, średnio o kilkanaście procent. Wzrastał natomiast udział kosztów usług obcych i pozostałych, wśród nich nakłady na reklamę, koszty kredytu i leasingu.

Mimo podjętych działań restrukturyzacyjnych większość przedsiębiorstw nie osiągała w latach 90. zadowalających zysków. Nie jest to niepokojące w przypadku przedsiębiorstw utrzymujących wysoki poziom inwestycji (np. Huta Szkła „Jarosław”, „Pliva”), jednak w przypadku pozostałych przedsiębiorstw przynoszone straty uniemożliwiają dalszą restrukturyzację ze środków własnych i zmuszają przedsiębiorstwo do poszukiwania inwestorów.

W zakresie wpływu restrukturyzacji przedsiębiorstw na otoczenie – najbliższą okolicę, należy zauważyć znaczne zmniejszenie presji na środowisko przyrodnicze. Zmniejszenie wielkości produkcji i modernizacja technologii produkcji we wszystkich przedsiębiorstwach przyczyniła się do zmniejszenia zanieczyszczeń środowiska przyrodniczego. Najlepszym przykładem jest tutaj Huta im. Tadeusza Sendzimira czy „Pliva” Kraków. Innym przykładem pozytywnego oddziaływania na środowisko jest Huta Szkła „Jarosław”, która uruchomiła specjalny, ogólnopolski program skupu zużytych opakowań szklanych (także w szkołach), jest to korzyść obopólna, bo przedsiębiorstwo potrzebuje stłuczki do produkcji. Nie stwierdzono żadnego istotnego wpływu na rozwój inwestycji lokalnych czy komunikacji. Negatywny wpływ na struktury lokalne związany był przede wszystkim ze znacznymi redukcjami zatrudnienia, co prowadziło do wzrostu stopy bezrobocia w regionie, jednak należy zaznaczyć, że jest to tendencja ogólnopolska i wynika z szeregu innych także makroekonomicznych czynników.

Reasumując, należy stwierdzić, że w większości badanych przedsiębiorstw zaobserwowane zmiany funkcjonowania prowadzą do podniesienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Do liderów restrukturyzacji – przedsiębiorstw rozwijających się w warunkach transformacji gospodarki należą te przejęte przez inwestora strategicznego, najczęściej zagranicznego („Pliva”, Huta Szkła „Jarosław”, ZPC „San”, Krakowska Fabryka Kabli). Przedsiębiorstwa te mają szanse zająć znaczącą pozycję konkurencyjną na europejskim rynku. Wyjątek w tej grupie stanowią przedsiębiorstwa, które sprzedano niewłaściwemu (niesprawdzonemu) inwestorowi – przykładem mogą tu być Zakłady Mięsne „Nisko” i Cementownia „Nowa Huta”).

Największą grupę stanowią jednak przedsiębiorstwa, które co prawda przeszły pierwszy etap restrukturyzacji, tj. przystosowały się do wymogów rynku, jednak zaliczyć je należy do stagnujących („Wawel”, „Vistula”, Krakowska Fabryka Armatur), przedsiębiorstwa te zostały sprywatyzowane bez udziału branżowych inwestorów strategicznych. Okazuje się, że wejście jedynie inwestora finansowego, dający odpowiednie zasilanie finansowe, nie gwarantuje udanej restrukturyzacji. Należy jednak zaznaczyć, że stagnacja ta może wynikać z ogólnej recesji na rynku i przedsiębiorstwa te mają potencjalne możliwości objęcia lidera rynku. Zdając sobie sprawę z niepewnej sytuacji, szczególnie po wejściu Polski do Unii Europejskiej, niektóre z nich (np. „Wawel”) szukają silnego inwestora branżowego, co ma umożliwić im zajęcie pozycji liderów rynku. Do ostatniej grupy należy zaliczyć przedsiębiorstwa zanikające lub zanikłe, w których praktycznie nie podjęto procesu restrukturyzacji (jak KZE „Telpod”) lub te, które były silnie uzależnione od jednego, przeżywającego kłopoty odbiorcy (np. Zakłady Metalowe „Nimet” w Nisku od Ursusa). Osobny problem stanowią wspomniane już nieraz przedsiębiorstwa, w których zaobserwowano silne patologie w procesie restrukturyzacji, co wynika między innymi z braku rzetelnego sprawdzenia potencjalnych inwestorów i braku mechanizmów kontroli i egzekwowania zapisów w umowach prywatyzacyjnych (szczególnie tych dotyczących inwestycji w technologię produkcji), tak aby były ściśle przestrzegane.

Literatura

- Adamczak Z., 1994, *Funkcjonowanie zakładów przemysłu mięsnego w nowych warunkach społeczno-ekonomicznych (na przykładzie Zakładów Mięsnych w Krotoszynie)*, Funkcjonowanie przedsiębiorstw przemysłowych w zmieniających się warunkach gospodarowania, (red.) Z. Ziolo, Komisja Geografii Przemysłu PTG, Instytut Geografii WSP w Krakowie, Warszawa-Kraków.
- Makiela Z., 2001, *Przekształcenia Skawińskich Zakładów Koncentratów Spożywczych jako przejaw procesu globalizacji*, Problemy przemian struktur przemysłowych w procesie wdrażania reguł gospodarki rynkowej, red. Z. Ziolo. Prace Komisji Geografii Przemysłu PTG nr 3, Warszawa-Kraków-Rzeszów.
- Musielak J., 2001, *Procesy restrukturyzacji w przemyśle okrętowym (na przykładzie Stoczni Szczecińskiej S.A.)*, Problemy przemian struktur przemysłowych w procesie wdrażania reguł gospodarki rynkowej, (red.) Z. Ziolo. Prace Komisji Geografii Przemysłu PTG nr 3, Warszawa-Kraków-Rzeszów.
- Nalepka A., 1998, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków-Kluczbork.



- Pakuła L., 1967, *Uwagi o prowadzeniu ćwiczeń terenowych z geografii przemysłu*, [w:] *Wybrane zagadnienia z metodyki ćwiczeń terenowych z geografii ekonomicznej*, Prace z dydaktyki szkoły wyższej, z. 4, WSP w Krakowie.
- Parysek J. J., 1994, *Zachowania przestrzenne przedsiębiorstw przemysłowych w nowych warunkach społeczno-ustrojowych (na przykładzie Swarzędzkich Fabryk Mebli S.A.)*, Funkcjonowanie przedsiębiorstw przemysłowych w zmieniających się warunkach gospodarowania, (red.) Z. Ziolo, Komisja Geografii Przemysłu PTG, Instytut Geografii WSP w Krakowie, Warszawa-Kraków.
- Pączka S., 1994, *Badania dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłowych w zmieniających się warunkach gospodarowania w Polsce*, Funkcjonowanie przedsiębiorstw przemysłowych w zmieniających się warunkach gospodarowania, (red.) Z. Ziolo, Komisja Geografii Przemysłu PTG, Instytut Geografii WSP w Krakowie, Warszawa-Kraków.
- Rachwał T., 2000a, *Zmiany funkcjonowania Zakładów Przemysłu Cukierniczego „San” S.A. w Jarosławiu pod wpływem inwestycji zagranicznych*, Działalność człowieka i jego środowisko, (red.) Z. Ziolo, Wyd. Nauk. AP w Krakowie.
- Rachwał T., 2000b, *Wpływ inwestycji zagranicznych na zmiany w funkcjonowaniu Huty Szkła Jarosław S.A. w procesie transformacji gospodarczej*, Rocznik Naukowo-Dydakt. AP w Krakowie, z. 209, Prace Geograficzne XVIII, (red.) Z. Ziolo.
- Rachwał T., 2001a, *Problematyka kwestionariusza do badań zmian funkcjonowania przedsiębiorstwa przemysłowego w okresie transformacji systemu gospodarowania*, Problemy przemian struktur przestrzennych przemysłu, (red.) Z. Ziolo. Prace Komisji Geografii Przemysłu PTG nr 2, Warszawa-Kraków.
- Rachwał T., 2001b, *Funkcjonowanie Krakowskich Zakładów Elektronicznych „TELPOD” w świetle przemian w polskim przemyśle elektronicznym*, Problemy przemian struktur przemysłowych w procesie wdrażania reguł gospodarki rynkowej, red. Z. Ziolo. Prace Komisji Geografii Przemysłu PTG nr 3, Warszawa-Kraków-Rzeszów.
- Rachwał T., 2001c, *Proces restrukturyzacji Zakładów Mięsnych „Nisko” S.A. jako potencjalny czynnik aktywizacji rolniczej bazy surowcowej północnej części województwa podkarpackiego*, Problemy przemian struktur przemysłowych w procesie wdrażania reguł gospodarki rynkowej, (red.) Z. Ziolo. Prace Komisji Geografii Przemysłu PTG nr 3, Warszawa-Kraków-Rzeszów, s. 181-189.
- Sapieżka Z., 1997, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Tobolska A., *Funkcjonowanie „Amino” S.A. w zmieniających się warunkach ekonomicznych i społecznych*, Funkcjonowanie przedsiębiorstw przemysłowych w zmieniających się warunkach gospodarowania, (red.) Z. Ziolo, Komisja Geografii Przemysłu PTG, Instytut Geografii WSP w Krakowie, Warszawa-Kraków.
- Ziolo Z., 1996, *Oddziaływanie procesów transformacji gospodarki narodowej na funkcjonowanie jednostek gospodarczych i układów przestrzennych*, [w:] *Wpływ procesów transformacji gospodarki narodowej na funkcjonowanie jednostek gospodarczych i układów przestrzennych*, (red.) Z. Ziolo, Komisja Geografii Przemysłu PTG, Instytut Geografii WSP w Krakowie, Warszawa-Kraków.
- Zaorska A., 1998, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

